

## ปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากร บ้านพักเด็กและครอบครัว <sup>1</sup>

Factors Enhancing Knowledge Sharing and Knowledge Transfer of Staff in  
Shelter for Children and Families

**เอกชัย คนคิด <sup>2</sup>**

Agachai Konkid

**ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ <sup>3</sup>**

Chollaphat Vongprasert

---

<sup>1</sup> บทความจากวิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสารสนเทศ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีการศึกษา 2559: Article from Master's thesis in Information Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Khon Kaen University, academic year 2016

<sup>2</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการสารสนเทศ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น: Master's degree student in Information Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Khon Kaen University. E-mail: agacko@kku.ac.th

<sup>3</sup> ประ.ด., ผู้ช่วยศาสตราจารย์, สาขาวิชาสารสนเทศและการสื่อสาร คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น: Ph.D., Assistant Professor, Information and Communication Department, Faculty of Humanities and Social Sciences, Khon Kaen University. E-mail: chollabhat@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากร บ้านพักเด็กและครอบครัว กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว จำนวน 943 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว มี 3 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.78) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์กร (Mean = 3.93) ซึ่งเป็นปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร (Mean = 3.62) วิสัยทัศน์องค์กร (Mean = 3.74) กลยุทธ์องค์กร (Mean = 3.75) ความไว้วางใจ (Mean = 3.86) ภาวะผู้นำ (Mean = 3.83) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย แรงจูงใจ (Mean = 3.89) และปัจจัยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Mean = 3.63)

## Abstract

This paper aimed to study the factors enhancing knowledge sharing and knowledge transfer of staffs in Children and Family Shelter, Department of Children and Youth, Ministry of Social Development and Human Security. The purposes were researched by quantitative research using questionnaire. The sample consisted of 943 Children and Shelter's staffs then analyzed to find percentage, average and standard deviation. The study found the factors enhancing knowledge sharing and knowledge transfer illustrated that the staffs have focused on these following factors in high level (  $\bar{X}$  = 3.78). These factors average maximum are culture (  $\bar{X}$  = 3.93) in organization factors (structure (  $\bar{X}$  = 3.62), strategy (  $\bar{X}$  = 3.75), vision (  $\bar{X}$  = 3.74), leadership (  $\bar{X}$  = 3.83), trust (  $\bar{X}$  = 3.86)) individual factors (motivation (  $\bar{X}$  = 3.89), and technology factor (the application of information technology (  $\bar{X}$  = 3.63))

**คำสำคัญ:** การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การถ่ายโอนความรู้, บ้านพักเด็กและครอบครัว

**Keywords:** Knowledge Sharing, Knowledge Transfer, Shelter for Children and Families,

## บทนำ

การจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นกระบวนการหรือเครื่องมืออีกอย่างหนึ่งที่สามารถบริหารความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ของบุคลากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กร และบุคลากร (Satitiphong Au-Areemit, 2010, p. 80) องค์กรที่มีความสามารถในการจัดการความรู้หรือมีการจัดการความรู้ที่ดี จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าองค์กรได้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถผ่านประสบการณ์ทำงานที่ยาวนานและยอดเยี่ยมมาแล้ว (Chatchawan Vongprasert, 2005) สำหรับการจัดการความรู้ในประเทศไทยนั้น หลายองค์กรเล็งเห็นถึงความสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้มากขึ้น โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ก.พ.ร.) ได้มีนโยบายให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้างบุคลากรและข้าราชการในหน่วยงานภาครัฐให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละหน่วยงานให้สูงขึ้น หน่วยงานในภาครัฐจึงได้นำการจัดการความรู้มาพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานตนเอง (Department

of Children and Youth, 2015) และปัญหาที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น พบว่า บุคลากรหลายหน่วยงาน ไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรม ไม่ให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเท่าที่ควร บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้และไม่เห็นประโยชน์จากการจัดการความรู้ (Porntida Vichienpanya, 2004) ซึ่งเป็นเรื่องที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้ อีกทั้งคนไม่ยอมแบ่งปันความรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้ และเมื่อนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ร่วมกันกับการจัดการความรู้ ซึ่งผู้บริหารเชื่อว่า เมื่อมีเทคโนโลยีที่ดีพร้อมแล้วนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ก็จะตามมาเอง

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้เป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ หากองค์กรมีการจัดการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายโอนความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้การจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบความสำเร็จตามไปด้วย (Sewkarran, 2008) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการเคลื่อนย้ายความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในระดับปัจเจกบุคคลไปสู่ความรู้ระดับองค์กร ส่วนการถ่ายโอนความรู้จะเน้นที่ตัวผู้ถ่ายโอนความรู้ที่มีระดับความรู้ความเชี่ยวชาญมากกว่าผู้รับการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อให้ผู้รับถ่ายโอนความรู้มีระดับความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นและนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้มุ่งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้จึงช่วยลดเวลาในการลองผิดลองถูกของเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลทำให้สมรรถภาพขององค์กรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น (Yang, 2007) แต่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่มักไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรในองค์กรอาจยังมีความเชื่อว่าความรู้คืออำนาจ (Knowledge is Power) บุคคลเหล่านี้อาจไม่มีความยินดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ต่อเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กรรวมถึงมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะนิสัยและในแบบฉบับของตัวเอง ดังนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้จำเป็นต้องมีพื้นฐานจากการให้ความสำคัญต่อกระบวนการดังกล่าว โดยการศึกษาผ่านมุมมองของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐที่มีรูปแบบการทำงานร่วมกันอยู่ทั่วประเทศ

บ้านพักเด็กและครอบครัว ภายใต้การกำกับดูแลของกองคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (Department of Children and Youth, 2015) มีภารกิจเกี่ยวกับการให้บริการสวัสดิการสังคม การสังคมสงเคราะห์แก่ผู้ด้อยโอกาส อาทิเช่น เด็กยากไร้ เด็กไร้ที่พึ่ง ผู้ประสบปัญหาทางสังคม ผู้ถูกกระทำความรุนแรงในครอบครัว โดยการประเมินสภาพปัญหาเพื่อหาแนวทางช่วยเหลือ การให้คำปรึกษา รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนและท้องถิ่นจัดสวัสดิการสังคม เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายสามารถดำรงชีวิตและพึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในขณะเดียวกันนั้นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว (Department of Children and Youth, 2014) คือ บุคลากรมีจำนวนจำกัด ทำให้ต้องปฏิบัติหน้าที่หลายบทบาท และอัตราการลาออกจากรางานก่อนกำหนดของบุคลากรรวมถึงการเกษียณอายุราชการมีเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรสูญหายเนื่องจากการลาออกของบุคลากร ดังนั้นบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัวจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตัวเองในการปฏิบัติงานโดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำความรู้ที่ศึกษามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยยกระดับความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้สูงขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ปรับปรุงกระบวนการให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาใช้โดยเฉพาะกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้

จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และเพิ่มขีดความสามารถ อีกทั้งเพิ่มโอกาสในการใช้ความสามารถขององค์กร ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่องค์กรต้องการ ช่วยแก้ไขปัญหา และสร้าง

ประสิทธิภาพในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ต่อไป

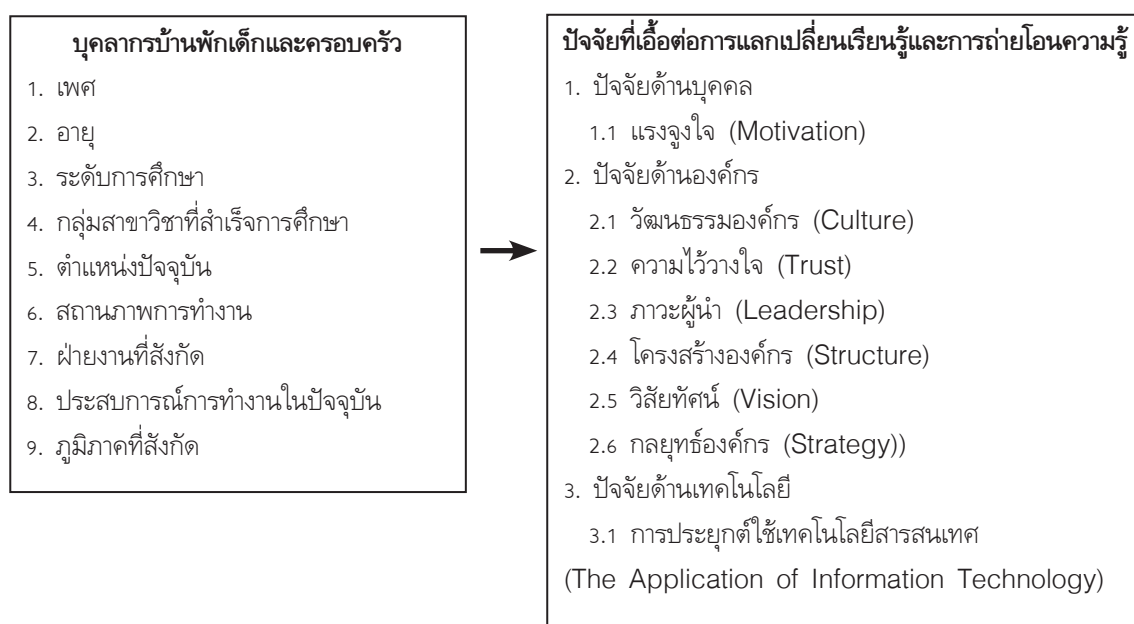
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จำนวน 77 จังหวัด อัตรากำลังประจำปีงบประมาณ 2559 จำนวน 1,155 คน ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้วิธี Census โดยใช้ประชากรทั้งหมด และจากการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ได้รับกลับคืนมา 943 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างจากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ และนำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และนำไปวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (IOC) โดยคัดเลือกข้อไว้เฉพาะคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป และนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด และวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความ

เชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.93 แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ ตอนที่ 2 การเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว ข้อคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ ตอนที่ 3 สภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว ข้อคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด (Boonchom Sri Saad, 2002) และ ตอนที่ 4 ปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว ข้อคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าของลิเคิร์ตเช่นกัน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปให้บุคลากรของบ้านพักเด็กและครอบครัวทั่วประเทศทางไปรษณีย์ จำนวน 1,155 ฉบับ ได้รับกลับคืน 943 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.64 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด ซึ่งนำมาตรวจสอบพบว่าเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจัดกระทำข้อมูลที่เกิดขึ้นได้ นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัวโดยใช้ค่าร้อยละ

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้และข้อมูลข้อมูลปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งแปลผลค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21–5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41–4.20 หมายถึง ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61–3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81–2.60 หมายถึง ระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

## ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 943 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 635 คน (ร้อยละ 67.3) มีอายุระหว่าง 25–35 ปี จำนวน 533 คน (ร้อยละ 56.5) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 843 คน (ร้อยละ 89.4) สำเร็จการศึกษาทางสาขาสังคมสงเคราะห์ จำนวน 225 คน (ร้อยละ 23.9) อยู่ในตำแหน่ง นักพัฒนาสังคม จำนวน 240 คน (ร้อยละ 25.5) มีสถานภาพการทำงานเป็นพนักงานราชการ จำนวน 760 คน (ร้อยละ 80.6) สังกัดฝ่ายบริหาร จำนวน 433 คน (ร้อยละ 45.9) มีประสบการณ์การทำงาน 5–10 ปี จำนวน 656 คน (ร้อยละ 69.6) และภูมิภาคที่บุคลากรสังกัดมากที่สุด คือ ภาคกลาง จำนวน 323 คน (ร้อยละ 34.3)

2. การศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว กรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัวในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.78) โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์กร (Mean = 3.93) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย แรงจูงใจ (Mean = 3.89) และปัจจัยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Mean = 3.63)

ตาราง 1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว

ปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้		Mean	SD	แปลผล
ปัจจัยด้านบุคคล	<b>แรงจูงใจ</b>	<b>3.89</b>	<b>0.95</b>	<b>มาก</b>
	1. มีการตระหนักรู้ว่าความมั่นคงของการประกอบอาชีพคือการมีความรู้ เพราะความรู้คืออำนาจ	3.85	0.88	มาก
	2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.11	0.87	มาก
	3. การเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้สามารถทำงานจนเป็นที่ยอมรับ	4.03	0.99	มาก
	4. องค์กรมีการกำหนดให้เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อใช้เป็นตัวประเมินผลตอบแทนเพิ่มขึ้น	3.58	1.16	มาก
ปัจจัยด้านองค์กร	<b>โครงสร้างองค์กร</b>	<b>3.62</b>	<b>0.98</b>	<b>มาก</b>
	5. โครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการจัดการความรู้เพียงใด	3.53	1.02	มาก
	6. มีการคิดว่าสายการบังคับบัญชาที่เป็นระดับชั้นมีผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระดับใด	3.72	0.95	มาก
	<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>	<b>3.93</b>	<b>0.95</b>	<b>มาก</b>
	7. การปฏิบัติงานในองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีมมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	4.08	0.95	มาก
	8. บุคลากรในองค์กรรับรู้และยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	4.04	0.97	มาก
	9. ทุกระเบียบ ข้อปฏิบัติขององค์กรเอื้อต่อการจัดการความรู้	3.73	0.97	มาก
	10. บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.87	0.91	มาก
	<b>วิสัยทัศน์องค์กร</b>	<b>3.74</b>	<b>0.95</b>	<b>มาก</b>
	11. องค์กรมีการกำหนดการจัดการความรู้ไว้ในยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างชัดเจน	3.74	0.96	มาก
	12. มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์หรือจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายของการจัดการความรู้	3.71	0.97	มาก
	13. คนทุกคนในองค์กรเข้าใจว่าตนเองต้องปฏิบัติกิจกรรมความรู้อย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามวิสัยทัศน์	3.78	0.93	มาก
	<b>กลยุทธ์องค์กร</b>	<b>3.75</b>	<b>0.99</b>	<b>มาก</b>
	14. องค์กรกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน	3.67	1	มาก
	15. โครงการและกิจกรรมในการจัดการความรู้ได้นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง	3.81	0.96	มาก
	16. องค์กรได้กำหนดดัชนีชี้วัดการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน	3.77	1.02	มาก

ปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้		Mean	SD	แปลผล
ปัจจัยด้านองค์กร (ต่อ)	<b>ภาวะผู้นำ</b>	<b>3.86</b>	<b>0.99</b>	<b>มาก</b>
	17. ผู้บริหารต้องเข้าใจการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้ง ว่าการจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High performance)	4.07	0.94	มาก
	18. ผู้บริหารประกาศว่าองค์กรจะใช้แนวคิดการจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร	3.71	0.95	มาก
	19. ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	3.82	1.09	มาก
	<b>ความไว้วางใจ</b>	<b>3.83</b>	<b>0.97</b>	<b>มาก</b>
	20. การคิดว่าบุคลากรแต่ละคนทำงานในแต่ละด้านจะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามตำแหน่งงาน	3.83	0.87	มาก
	21. บุคลากรมีความเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานความปรารถนาดีต่อกัน	3.7	1.02	มาก
	22. บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ให้ความไว้วางใจ ยึดมั่นต่อหลักการพื้นฐานของความถูกต้องทางศีลธรรมอันดี	3.96	1.01	มาก
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	<b>การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>	<b>3.63</b>	<b>1.2</b>	<b>มาก</b>
	23. องค์กรมีการจัดทำฐานความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถสืบค้นได้ทุกเวลาและทุกสถานที่	3.47	1.11	มาก
	24. องค์กรมีการจัดทำเว็บไซต์สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	3.55	1.26	มาก
	25. องค์กรมีการใช้ Social Network ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	3.87	1.22	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.78</b>	<b>1.00</b>	<b>มาก</b>

### อภิปรายผล

ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย แรงจูงใจ ซึ่งบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัวได้มีการเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายทอดความรู้ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถทำงานจนเป็นที่ยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัวมีการตระหนักรู้ว่าความมั่นคงของการประกอบอาชีพคือการมีความรู้เพราะความรู้คืออำนาจ และองค์กรมีการกำหนดให้เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อใช้เป็นตัวประเมินผลตอบแทนเพิ่มขึ้น บุคลากรจึงเกิดความตระหนักถึงการเข้าร่วมเพื่อให้ตนเองได้รับผลการประเมินการทำงานที่เพิ่มขึ้นและส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของการประกอบอาชีพด้วย ซึ่งเป็นไปตามงานวิจัยของฮวงและคณะ (Huang, Davison, Liu, & Gu, 2008) พบว่า การมีภาพพจน์ที่ดีในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ความรู้ดีกว่าตนเองมีคุณค่าและคาดหวังรางวัลที่จะได้รับส่งผลในทางบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร

ปัจจัยด้านองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นให้ผู้ประสบปัญหาทางสังคมสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ บุคลากรมีการสะสมประสบการณ์ทำงาน เกิดวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันถือปฏิบัติจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง การทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้ความสำคัญว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรมีความสำคัญในการทำงาน มีการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและข้อปฏิบัติขององค์กร รวมถึงบุคลากรมีค่านิยมในการใช้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของตน ซึ่งสอดคล้องกับ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร โดยจะอยู่ในรูปแบบของความเชื่อ ความคิด ค่านิยมและทัศนคติ บ้านพักเด็กและครอบครัวมีการกำหนดโครงสร้างการทำงานแบ่งออกเป็น



3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายสวัสดิการสังคม และฝ่ายศูนย์ประชาบดี 1300 โดยดำเนินงานภายใต้การบริหารของหัวหน้าบ้านพักเด็กและครอบครัว แต่ในทางปฏิบัติงานจริงนั้น บุคลากรทุกฝ่ายมีการดำเนินงานร่วมกันอย่างสนิทสนม เนื่องจากบ้านพักเด็กและครอบครัวในแต่ละจังหวัดมีอัตรากำลังที่สายงานบังคับบัญชาไม่ได้มีระยะห่างมากเกินไปและโครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือโครงสร้างการทำงานที่เกิดขึ้นเป็นเพียงระดับการบังคับบัญชา แต่การปฏิบัติงานต้องอาศัยการไว้วางใจทำให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน ถ่ายโอนความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กัลยาณี ทองเลี่ยมนาด (Kanlayanee Tongliemnak, 2013) ที่พบว่าปัจจัยสนับสนุนขององค์กรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านโครงสร้างองค์กร คือ โครงสร้างองค์กร ต้องมีลำดับขั้นน้อยและมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมจึงจะเอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ทางวิชาการมากขึ้น ความไว้วางใจ บุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัวส่วนใหญ่ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งเกิดจากโครงสร้างการทำงานที่มีผู้บริหารคนเดียวคือหัวหน้าบ้านพักเด็กและครอบครัว ทำให้บุคลากรมีการปลูกฝังยึดมั่นต่อหลักการพื้นฐานของความถูกต้องทางศีลธรรมอันดี โดยบุคลากรแต่ละคนมีภาระงานและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามตำแหน่งงานของตนเองทำให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานเพื่อให้บ้านพักเด็กดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงบุคลากรมีความเชื่อมั่นว่าเพื่อนร่วมงานของตนนั้นมีความปรารถนาต่อกันไว้วางใจกัน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของเนเยอร์และอุซันการ์ (Nayir, & Uzuncar, 2008) ที่กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ผู้รับและผู้ให้จะต้องมีความเชื่อว่าความสามารถหรือความรู้ที่ได้รับนั้นเป็นจริง ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งความไว้วางใจจะมีผลในทางบวกต่อองค์กร เนื่องจากความไว้วางใจจะช่วยสนับสนุนเป็นเครือข่ายลดความขัดแย้ง ลดต้นทุนการดำเนินงาน และช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัวนั้น ปัจจุบันได้มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น ดังจะเห็นได้ว่ากรมกิจการเด็กและเยาวชนมีการกำหนดนโยบายให้บ้านพักเด็กและครอบครัวจัดทำเว็บไซต์ประจำหน่วยงานขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้มีช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ และโดยส่วนใหญ่แล้วการจัดทำเว็บไซต์ของบ้านพักเด็กและครอบครัวนั้นไม่ได้จัดทำได้ง่ายนัก จึงใช้ช่องทางเครือข่ายสังคมออนไลน์เป็นพื้นที่ในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างกลุ่มไลน์และการสร้างเฟซบุ๊กขององค์กร เพื่อประชาสัมพันธ์องค์กรและเป็นช่องทางในการสื่อสาร รวมถึงการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตขององค์กรในการติดตามข่าวสาร นโยบายการทำงาน และกฎระเบียบต่าง ๆ ของกรมกิจการเด็กและเยาวชน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996) ที่กล่าวว่า เครือข่ายทางเทคโนโลยีแบบประสมประสาน และเครื่องมือทางด้านข่าวสารทำให้คนสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ ซึ่งเครือข่ายและเครื่องมือดังกล่าวเป็นตัวสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้และเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากร ทำให้สามารถเรียนรู้ได้ทันที ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และแนวคิดของ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (Suwan Riansawwaphak et al, 2005) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น จะช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ดึงเอาความรู้ไปใช้ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดระเบียบต่าง ๆ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กรมกิจการเด็กและเยาวชน ต้องออกแบบหรือสร้างช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันโดยเฉพาะขึ้น นอกเหนือจากการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว



2. กรมกิจการเด็กและเยาวชน ควรมีการสร้างฐานความรู้สำหรับเก็บบันทึกความรู้การช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้จากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Lesson learned) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัว

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกรมกิจการเด็กและเยาวชน โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรในสังกัดมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนตระหนักในการปฏิบัติการจัดการความรู้ในองค์กรและเกิดวัฒนธรรมที่ฝังลึกในตัวบุคลากรต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- Boonchom Sri Saad. (2002). *Kan wicai bueangton* [Preliminary research] (7th ed.). Bangkok: Chomrom Dek. (In Thai)
- Chatchawan Vongprasert. (2005). *Knowledge management for business firms*. Bangkok: Expernetbooks. (In Thai)
- Department of Children and Youth. (2014). *Annual report 2014*. Bangkok: Author. (In Thai)
- Department of Children and Youth. (2015). Phaenmaebot theknoloyisarasonthet lae kan sue sa (chabap thi 3) B.E. 2556–2560 [Master plan of information and communication technology (Vol. 3) 2013–2017]. Bangkok: Author. (In Thai)
- Huang, Q., Davison, R. M., Liu, H., & Gu, J. (2008). The impact of leadership style on knowledge-sharing intentions in China. *Journal of Global Information Management*, 16(4), 67–91.
- Kanlayanee Tongliemnak. (2013). *An online knowledge community model for supporting knowledge sharing of the scholars at Rajamangala University of Technology Srivijaya* (Unpublished doctoral dissertation). Khon Kaen University. Khon Kaen, Thailand. (In Thai)
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization: System approach to quantum improvement and global success*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nayir, D. Z., & Uzuncar, U. (2008). A cultural perspective on knowledge management: The success story of Sarkuysan Company. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 141–155.
- Porntida Vichienpanya (2004). *Knowledge management: Basic and applied*. Bangkok: Expertnet. (In Thai)
- Satitiphong Au-Areemit. (2010). *Knowledge management model for supporting provincial integrated administration* (Unpublished doctoral dissertation). Khon Kaen University, Khon Kaen, Thailand. (In Thai)

- 
- Sewkarran, J. (2008). Exploring the relationship between knowledge sharing and employee performance (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis, MN.
- Suwan Riansawwaphak, Sutham Maneewattana, Thawatchai Lorwichit, Channa Sangaunrungwong, Khunchuda Chiewwanit, & Thipsuda KobKu. (2005). *Knowledge management*. Bangkok: Office of the Public Sector Development Commission. (In Thai)
- Yang, J. T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.